

Palautekäytäntöjen kehittäminen Seppälässä



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2017

Ida-Maria Varhala

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Ida-Maria Varhala	Vuosi 2017
Työn nimi	Palautekäytäntöjen kehittäminen Seppälässä	
Työn ohjaaja	Pasi Laine	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Seppälän palautekäytäntöjä aloittamalla seitsemästä myymälästä. Seppälä on suomalainen perheyrittys, joka myy naisten, miesten ja lasten vaatteita, kenkiä ja kosmetiikkaa. Toimeksiantajana tarkemmin ottaen toimii Tampereen Koskikeskuksen Seppälä. Opinnäytetyön idea lähti liikkeelle opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta aiheeseen sekä työsuhteesta Seppälään.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja työ koostuu teoria- sekä kehittämisosuudesta. Tutkielman teoriaosuus sisältää osiot palautteen hyödyistä, esteistä, vuorovaikutuspalauteesta sekä palautteen kokemisesta. Käytännön työ ja kehittäminen aloitettiin kartoittamalla seitsemän eri myymälän palautekäytännön nykytila yksinkertaisella kyselyllä, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja vastauksia saatiin yhteensä 25. Kyselyn vastauksia analysoitaessa havaittiin, että palautteen kokemisessa on kehitettävää ja tämän pohjalta luotiin koko henkilökunnan käyttöön tuleva palauteohje hyvän palautteen antamiseen sekä jatkotoimenpiteenä tiimisopimus, jonka avulla on tarkoitus pystyä seuraamaan palautekulttuurin kehitystä.

Opinnäytetyön lopussa käsitellään johtopäätöksissä työn onnistumista, jatkosuunnitelmaa ja käyttöönottoa. Lisäksi lopussa on kirjoittajan pohdinta ja arviointi työn etenemisestä, haasteista ja koko projektista.

Avainsanat Palaute, Palautekäytäntö, Työntekijä, Tiimi

Sivut 28 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Ida-Maria Varhala	Year 2017
Subject	Development of Feedback policy at Seppälä	
Supervisors	Pasi Laine	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop feedback policy in Seppälä by starting from seven different stores. Seppälä is a Finnish family business which sells clothes, shoes and cosmetics for women, men and children. Idea for this thesis came from the author's own interest towards the subject.

This thesis was implemented as an operational thesis and the work consists of a theoretical part and a development part. The theory part consists of sections on the benefits and barriers of feedback, interactive feedback and how the employees experience the feedback. The practical work started by implementing an inquiry that identified the current state of feedback policies in the selected stores. Inquiry was executed with Webropol-program. From the results of that inquiry, it became clear that there has to be improvement on how the employees experience feedback. A feedback guide for the whole personnel of Seppälä was created based on these findings. In addition, a team agreement was created for further actions, which would ensure that superiors can keep track of the development.

At the end of this thesis there is a conclusion part, which includes a follow-up plan and a suggestion on how it should be implemented. The conclusion part also includes evaluation and deliberation of the project's challenges and its progress.

Keywords Feedback, Feedback Policy, Employee, Team

Pages 28 pages including appendices 10 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus.....	2
1.3	Työn rajausta ja palaute sanana.....	2
2	SEPPÄLÄ	4
2.1	Seppälä ja palaute.....	4
3	PALAUTE.....	5
3.1	Palautteen hyödyt.....	5
3.2	Palautekulttuuri	7
3.3	Palautteen esteet.....	8
3.4	Vuorovaikutteinen ja molemminpuolinen palaute.....	9
3.5	Palautteen kokeminen	10
4	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	12
5	PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	13
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	15
6.1	Jatkosuunnitelmat ja käyttöönotto.....	15
6.2	Pohdinta ja arviointi.....	16
6.3	Tilaaajan palaute.....	17
	LÄHTEET	18

Liitteet

Liite 1	Palauteohje
Liite 2	Tiimisopimus
Liite 3	Analyysi
Liite 4	Saatekirje
Liite 5	Palautekysely
Liite 6	Käyttöönotto ohje

1 JOHDANTO

Mitä useampi antaa työpaikalla toisilleen palautetta, sitä suurempi palautteen voima on ja kun jokainen seuraa omaa ja muiden toimintaa, jokainen voi antaa palautetta. Tämä sujuu helposti, jos on halua ja tahtoa auttaa toisia onnistumaan, sillä jos jokainen työyhteisön jäsen osaa ja uskaltaa antaa palautetta, jokainen myös saa sitä. (Ahonen&Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyö tehdään Tampereen Koskikeskuksen Seppälälle, jossa opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa. Kiinnostus kyseiseen aiheeseen ja toimeksiantajaan juontaa juurensa tekijän pidemmästä työsuhteesta Seppälään ja halusta auttaa kehittämään Seppälää taas vahvaksi yritykseksi haastavien aikojen jälkeen aloittamalla niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin palaute. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.

Opinnäytetyötä lähdettiin toteuttamaan ensimmäiseksi yksinkertaisella kyselyllä työntekijöille, joka lähetettiin yhteensä seitsemään eri myymälään. Vaikka tämä opinnäytetyö sopimuksen mukaan tehdään yhdelle myymälälle niin kuitenkin kehittämistyö ja lopullinen tuotos eli koottu palautekansio tehdään jokaiseen seitsemään myymälään. Lähtökohtana on luoda selkeä ja yksinkertainen toimintatapa palautekäytännön kehittämiseksi, joka tukisi avointa vuorovaikutusta työntekijöiden mukaan lukien myös esimiesten kanssa, palautteen kokemista ja hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuloksena kehitettävä palautekäytännön työkalu toimisi koko henkilöstön välineenä niin, että palaute olisi mahdollisimman avointa ja ajankohtaista vuorovaikutusta ja viestintää kaikkien työntekijöiden kesken, ei vain esimieheltä alaiselle.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Palaute on yksi Seppälän neljästä arvosta, jotka määrittelevät Seppälässä johtajuuden. Kaiken kiireen keskellä nämä asiat voivat välillä jäädä kuitenkin taka-alalle. Palaute on kuitenkin erittäin tärkeä osa työyhteisöä ja sen laatu vaikuttaa oleellisesti työilmapiiriin, joten siihen tulee panostaa.

Tarkoituksena on, että tämä palautekäytäntö saataisiin uudella lailla istutettua osaksi myymälöiden jokapäiväistä arkea ja olisi näin myös osana jatkuvasti kehittyvää yrityskulttuuria, jossa on mahdollisuus sekä saada että antaa palautetta ja arvioida ja kehittää omaa ja työnantajan toimintaa. Onneksi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sopivaa ilmapii-riä voidaan edistää yrityksissä tehokkaasti, jos siihen vain on johdolla halua. Aivan kuten kaikissa muissakin kehitysprojekteissa, kaikki lähtee siitä, että työyhteisössä tunnustetaan nykytila ja yhteisön kehittämiseen liittyvät välttämättömät tarpeet.

1.3 Työn raja- ja palaute sanana

Tämä opinnäytetyö käsittelee palautetta työyhteisön sisäisen palautteen näkökulmasta. Työstä on rajattu pois niin sanotusti ulkoinen palaute, joka koskee esimerkiksi asiakkaita tai muita ulkoisia tahoja, sillä opinnäytetyönä tehdyn kehittämistoimenpiteiden tarkoituksena on kehittää työyhteisön ja henkilöstön ilmapii-riä avoimen ja keskustele- van vertaispalautte- viestinnän kautta. Palautehan on myös osa yrityksen sisäistä viestintää, joka oikein käytettynä johtamisen työkaluna mahdollistaa sekä esimiehen että heidän alaistensa välisen vuorovaikutuksen syntymisen ja ylläpitämisen.

Tässä opinnäytetyössä palaute-käsitettä ei ole tarkoitus rajata erikoisen tarkasti, sillä tarkoituksena on huomioida se mahdollisuus, että jokainen työntekijä voi tai saattaa määritellä palautteen eri tavalla, riippuen kuinka he kokevat erilaiset palauteviestintätilanteet tai miten palautekäytännöistä on sovittu tai, että onko niistä sovittu ollenkaan. Palautteen määrittely tai mitä sillä käsitteenä ymmärretään, ei ole niin yksiselitteistä, sillä palaute on aina subjektiivinen kokemus, jonka myötä kunkin työntekijän henkilökohtainen ymmärrys palautteesta muodostuu.

Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä palautteesta. Se ohjaa ajatuksia, aikomuksia ja toimintaa ennen palautetilanteita ja niiden aikana. Se on taustalla myös silloin, kun palaute tulee puheeksi. Tämä käsitys on muokkautunut aikojen kuluessa ja muokkautuu koko ajan kokemusten kautta. Siihen ovat jättäneet jälkensä niin lapsuuden tapahtumat kuin työelämän eri organisaatioissa annettu ja vastaanotettu palaute.

Palautekäsityksessä sekoittuvat omat kokemukset, läheisten ihmisten kertomukset sekä aiheeseen liittyvä esimerkiksi kirjallisuudesta tai koulutuksesta hankittu teoretieto. Palautekäsitys voi olla erittäin tietoinen tai hyvinkin tiedostamaton. Iso kysymys palautekäsityksen luonteessa on, valjastetaanko se ensisijaisesti kontrolloinnin ja seurannan vai kehittämisen ja innovoinnin välineeksi. Yleensä nämä molemmat näkökulmat ovat palautekäsityksen sisällä, mutta toisilla ihmisillä kontrolloinnin ja toisilla kehittämisen näkökulma on enemmän esillä. Saman henkilön käsitys saattaa vaihdella eri tilanteissa. (Kupias, Peltola & Saloranta. 2013)

2 SEPPÄLÄ

Seppälä on suomalainen muotiketju, joka toimii tällä hetkellä Suomessa ja Virossa. Suomalainen kahdentoista hengen suunnittelutiimi luo muotia niin naisille, miehille kuin lapsillekin. Seppälä on ollut osa suomalaisten elämää jo vuodesta 1930 ja on taas perheyritys sen jälkeen kun Seppälän toimitusjohtaja Eveliina Melentjeff ja hänen miehensä Timo Melentjeff ostivat Seppälän Stockmann Oyj Abp:lta noin kaksi vuotta sitten huhtikuussa 2015. Omistajan vaihdoksen jälkeen Seppälän liiketoimintaa on pyritty kehittämään ja uudistamaan eri osa-alueilla, sillä yritys haluaa olla jälleen asiakkailleen sopiva.

2.1 Seppälä ja palaute

Seppälässä kaikki toiminta perustuu yhdessä asetettuihin arvoihin: vastuullisuuteen, asiakaslähtöisyyteen, laadukkuuteen, tuloshakuisuuteen ja arvostukseen. Johtajuudella Seppälässä ei tarkoiteta pelkästään esimiestyötä; sillä tarkoitetaan myös sitä, miten ihminen johtaa itseään eli tapaa työskennellä. Seuraavat neljä sanaa määrittelevät johtajuuden Seppälässä: tavoite, innostus, luottamus ja palaute.

Seppälän omassa intranetissä palaute on määritelty seuraavasti.

”Me Seppälässä annamme ja saamme palautetta. Ilman palautetta emme tiedä, olemmeko oikealla tiellä. Korjaava palaute on tarpeellista, mutta sitäkin tärkeämpää on kiittäminen ja kehuminen. Kehu ja kiitä, palautteen anto alkaa siitä!” (Seppälä, intranet).

3 PALAUTE

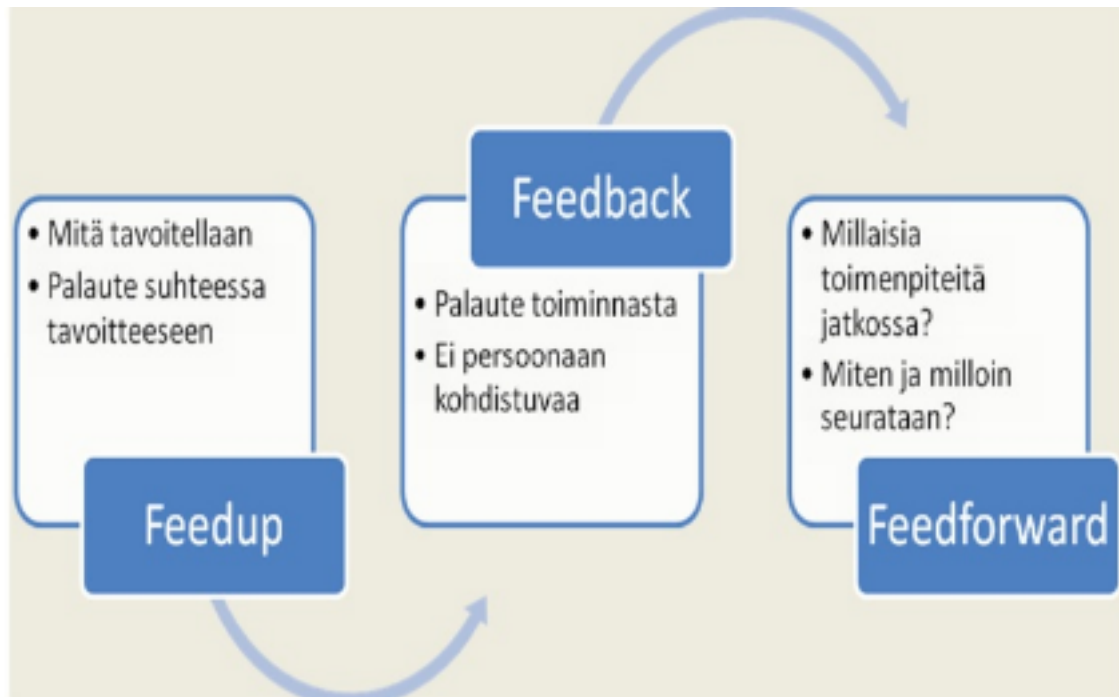
Hyvin annettu palaute on vaikuttavaa palautetta. Vaikuttava palaute paketoii järjen sekä tunteet, käynnistää vuoropuhelun, auttaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteita. Tämän kaltainen palaute on oikeus ja velvollisuus, joka kuuluu kaikille, ei pelkästään esimiehille. Palautteen antamiseen tarvitaan ensinnäkin hyvää tahtoa, mutta myös ripaus taitoa ja sama koskee palautteen käsittelyä. Kaikista helpoimmin palautteen käsittely, saaminen ja antaminen sujuvat, kun niistä sovitaan tiimin ja koko työyhteisön kesken, koska silloin kaikki tietävät, miten ja mistä palautetta annetaan. (Ahonen&Lohtaja-Ahonen 2014, 9.)

3.1 Palautteen hyödyt

Ilman palautetta ei tiedä, milloin, miksi ja missä on onnistuttu. Tämän takia on tärkeää antaa täsmällistä ja perusteltua palautetta, jotta palautteen saaja ymmärtää mitä hän teki oikein. Palautetta voi ajatella kuin lahjana. Lahjan antaja ei päästä lahjan käyttämisestä vaan lahjan saaja.

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 23) mukaan palautteen tehtävä on pitää huolta vastuullisuudesta ja lisätä itseä koskevaa ymmärrystä. Korjaavan palautteen tehtävä taas on vaikuttaa tulevaisuuteen niin, että palautteen saaja voi korjata omaa toimintaansa, sillä kukaan muuhun ei sitä voi korjata. Palautteen vastaanottaja päättää itse omasta käytöksestään ja sen takia hyvin annettu palaute ei ole koskaan käsky tai rangaistus.

Palautteesta on yleensä eniten hyötyä kun se on myönteistä. Kannustava palaute rakentaa luottamusta ja palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla, johto tietää yrityksen todellisen tilanteen ja osaa ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Palautteen antamisessa ei ole tärkeää se, että sitä vain annetaan. Kehityksen kannalta olennaista on se, että palaute on muotoiltu niin, että se hyödyttää vastaanottajaa. Palautteen tulisi auttaa jokaista tavoitteiden ja odotusten selkiytymistä sekä lisätä itsetuntemusta ja henkistä kasvua.



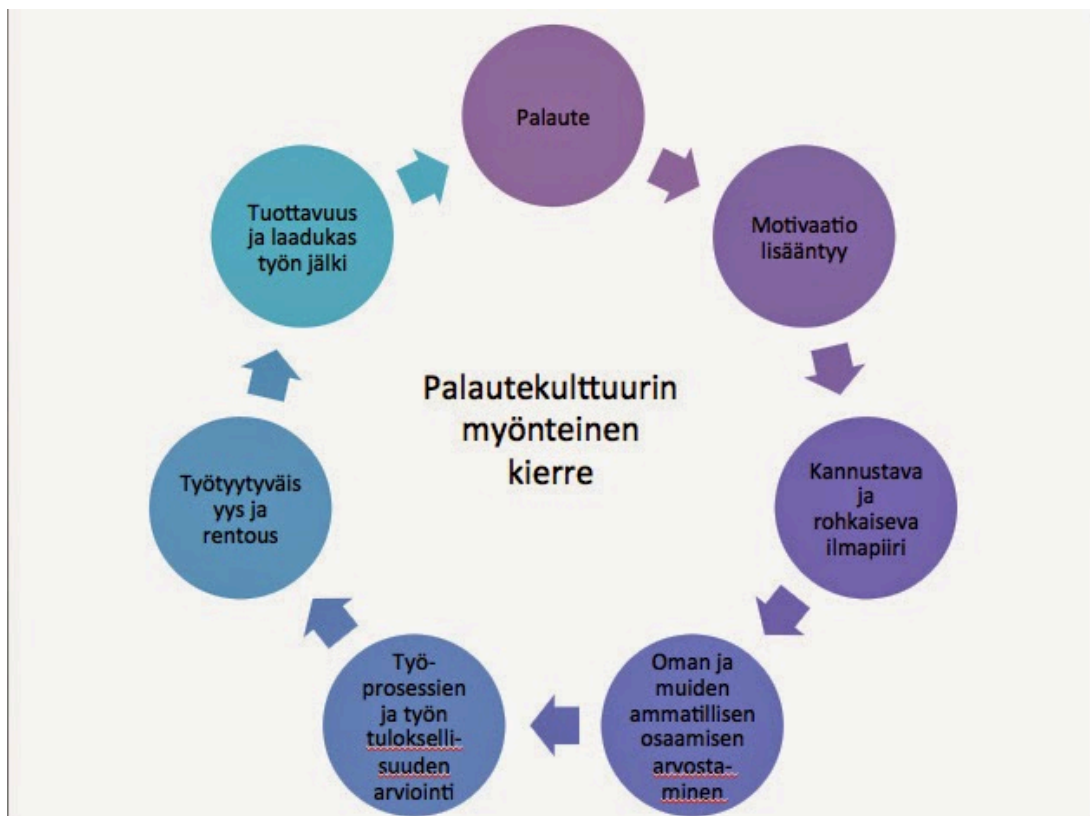
Kuva 1. Palaute – Mitä sisältää? (Slideshare n.d.).

Tuloskorttien ja määrällisten mittareiden maailmassa palaute pahimmillaan kapeutuu ja lopputulokset korostuvat toimintatavan kustannuksella. Tehokkuuden kannalta on onnetonta, jos onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttavia tekijöitä ei käsitellä. Ihminen unohtuu, ja palaute ei koske eikä vaikuta. Rohkea ja taitava esimies osaa mennä tulosten taakse. Pelkistä tuloksista puhumalla ei saada ihmisiä mukaan kehittymään paremmiksi tuloksentekijöiksi. Johtamista on aidosti uudistettava. (Kupias ym. 2013).

Esimiehellä tulisi olla tarkka suunnitelma palautteelle. Esimerkiksi niin kuin yllä olevassa kuvassa (kuva 1.). Täytyy olla tavoite, jatkotoimenpiteet sekä toiminnan seuranta.

3.2 Palautekulttuuri

Toimiva palautekulttuuri vaikuttaa työpaikalla ja organisaatioissa moneen asiaan positiivisesti. Hyvää palautetta saavat työntekijät ovat tuotteliaampia sekä itse työ on selvästi laadukkaampaa. Lisäksi erittäin tärkeää on se, että motivaatio lisääntyy ja työntekijät tuntevat itsensä myös arvokkaammiksi. Alla oleva kuva esittää, miten palautekulttuurin myönteinen kierre vaikuttaa moneen eri asiaan.



Kuva 2. Palautekulttuurin myönteinen kierre. (Mastersuomi n.d.).

3.3 Palautteen esteet

Tämän kappaleen on tarkoitus selventää ensinnäkin sitä, miksi palaute on niin harvinaista, etenkin hyvin annettu palaute. Ja toisekseen sitä, että miksi palautetta ei välttämättä koeta saatavan ja mitkä ovat palautteen esteet.

Suuri syy palautteen vähäiseen määrään ja heikkoon laatuun on palautesanan epäselvyys. Yhdelle palaute voi tarkoittaa toista ja toiselle toista. Jos samalla sanalla tarkoitetaan eri asioita niin väärinkäsityksiä syntyy varmasti. Toinen syy on se, että ihmiset pelkäävät konflikteja, suuttuttavansa toisen tai loukkaavan toisen tunteita. Epäsuora viestintä kuitenkin laittaa työkaverit arastelemaan toisiaan ja olettamaan asioita.

Kolmantena syynä on palautekäytäntöjen epäselvyys, mikä johtaa siihen, että harva haluaa, uskaltaa tai viitsii antaa palautetta. Työpaikalla tulisi aina sopia palautekäytännöistä esimerkiksi yksinkertaisen sopimuksen avulla, jotta jokainen tietäisi miten palautetta annetaan ja mistä sitä annetaan. (Ahonen&Lohtaja-Ahonen 2014, 40). Palautekäytännöistä sopiminen myös vahvistaisi sitä, että työntekijät kokisivat saavansa palautetta, koska jos pelisäännöistä ei ole sovittu voi palaute mennä ohi vaikka sitä saisikin. Silloin kun esteet tiedostetaan, ne on helpompi ylittää. Tiedostamisen jälkeen palaute on paljon helpompi ottaa työntekijän kehittymisen ja koko yrityksen kehittämisen välineeksi. Tässäkin asiassa on hyvä sopia yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, joita kaikki noudattavat.

3.4 Vuorovaikutteinen ja molemminpuolinen palaute

Vuorovaikutteisella palautteella tarkoitetaan sitä, että palautteen saajalla olisi tilaa ja aikaa myös omille tunteilleen ja omalle versiolleen ja selitykselleen asiasta. Palautteen ei siis tulisi olla yksipuolisen käskevää, vaan yhdessä molemminpuolista pohdiskelevaa ja ratkaisua etsivää. (Aalto 2002, 115.)

Palautteen on kuljettava alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle sekä työkavereilta työkaverille. Hyvä palautekäytäntö on kaikista tehokkain ja kustannuksiltaan vähäisin keino luoda työyhteisöön yhtä monta valmentajaa kuin siinä on jäseniä, sillä kun kaikki auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteita, johtaminen vahvistuu myös moninkertaiseksi. Molemminpuolinen palaute on myös siksi tärkeää, että se vaikuttaa johtamisen laatuun välittömästi. Kun esimies saa alaisilta johtamistaan koskevaa palautetta suoraan ja säännöllisesti, hän pystyy tarvittaessa muuttamaan omaa toimintaansa ja vastaamaan myös alaisten tarpeisiin mahdollisimman hyvin. (Ahonen&Lohtaja-Ahonen 2014, 25.)

Perinteisesti ja valitettavasti palautetta antaa työpaikoilla ja organisaatioissa yleensä pelkästään esimies ja johto. Esimiehellä ei kuitenkaan välttämättä ole tarpeeksi aikaa tai edes mahdollisuutta tarkkailla työntekijöitä erilaisissa tilanteissa. Lisäksi on tärkeää muistaa ja huomioida, että työntekijät usein käyttäytyvät eri tavalla kollegoidensa seurassa kuin esimiehen seurassa. Tämän takia vuorovaikutteinen palaute on erittäin tärkeää. (Fleenor, Sylvestor & Chappelow 2008,16.)

Berlinin (2008) mukaan väitöskirjassaan palautevuorovaikutus sisältää sekä esimiehen että alaisen puolelta tapahtuvaa ajatusten esittämistä, kuuntelemista, keskustelukumppanin asemaan asettumista ja uusien käsitysten muodostamista. Palautevuorovaikutuksen onnistuminen riippuu sekä esimiehestä että alaisesta. Lähtökohta toimivalle palautevuorovaikutukselle on kummankin kyky ja halu tehdä perusteltuja havaintoja ja johtopäätöksiä sekä omasta että toisen toiminnasta ja ajatuksista. Palautevuorovaikutuksessa menestyminen vaatii myös näkemystä sekä omista että keskustelukumppanin tiedonkäsittely- ja vuorovaikutustavoista. Lisäksi sujuva palautevuorovaikutus vaatii oikeaa asennetta. Oman mielipiteen oikeellisuuden kyseenalaistaminen ja toisen asemaan asettuminen ovat sujuvan palautevuorovaikutuksen takaavia tekijöitä. (Satu Berlin, 126)

	Vuorovaikutus molemminpuolista	Esimies yksin äänessä
Esimies antaa palautetta – alainen on vastaanottaja	Oivalluttava palaute	Käskevä ja kontrolloiva palaute Neuvova palaute
Molemmat toimivat palautteen antajina ja vastaanottajina	Yhdessä luotu dialoginen palaute	

Kuva 3. Vuorovaikutus ja palautetyylit (Onnistu palautteessa 2013).

3.5 Palautteen kokeminen

Hyvä palaute on niin arvokas asia, että jos sellaista saa niin sitä kannattaa pyytää myös lisää. Palautteen ja varsinkin korjaavan palautteen pyytäminen vahvistaa kykyä jatkuvaan oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ihmisenä ja työntekijänä. (Aalto 2002, 138). Palautteen kysyminen suoraan asianomaiselta vahvistaa myös palautteen kokemista.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi esimies ja alainen voivat yhdessä keskustella esimiehen antamasta palautteesta ja alaisen muodostamista käsityksistä omaan toimintaan liittyen. Tällaisen keskustelun tuloksena voi parhaimmillaan syntyä entistä jaetumpia, merkitykseltään rikkaampia sekä lisäksi oivaltavampia näkemyksiä alaisen toiminnan kehityksestä. Väitöskirjassaan tehdyssä tutkimuksessa Berlin toteaa, että hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa ja erityisesti kehityskeskustelukokemuksissa, dialoginen palauteesta keskusteleminen mahdollisti sen, että sekä esimies että myös työntekijä olivat paremmin perillä toinen toistensa näkemyksistä toiminnassa menestymisestä. (Berlin 2008, 169.) Palautteesta keskusteleminen on siis erittäin tärkeää ja vahvistaa palautteen vastaanottajan palautteen kokemista.

Hyvää palautteen antamista käsittelevässä kirjallisuudessa on korostettu paljon myös kysymisen merkitystä. Kysymällä esimies voi varmistua siitä, että onko alainen ymmärtänyt palautteen oikealla ja halutulla tavalla. Kysymällä esimies samalla osoittaa halukkuutensa ja kiinnostuksensa kuulla alaisen näkemyksen myös omasta työsuorituksestaan. Berlinin mukaan erityisesti miksi -kysymykset voivat olla tehokkaita työsuorituksen kulun analysoimisessa. Lisäksi kysymykset voivat olla myös muotoa ”Mitä mieltä olet kommentteistani?” tai ”Onko ehdotuksiani mielestäsi mahdollista hyödyntää?” (Berlin 2008, 189.)

Palautteen kysyminen joko esimieheltä tai muilta työyhteisön jäseniltä on taito, jota alaisilta vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän ja enemmän. Esimiehet eivät voi aina tietää, milloin palautetta tulisi antaa osaaville ja asiantunteville alaisille. Alaiset voivat palautetta kysymällä ottaa enemmän vastuuta palautetapahtumien pitämisestä oikeana ajankohtana ja tuoda samalla esimiehille aineksia kannustavan palautteen antamiselle kertomalla omasta työstään. Alaisten kannattaisi myös entistä syvällisemmin pohtia esimiehen antaman palautteen aikaansaamia reaktioita. Esimerkiksi puolustuskannalle menemisen sijaan voisi esittää esimiehelle tarkentavia kysymyksiä vaikka palautteen sisällöstä ja suhtautumalla arvostavasti saatuun palautteeseen sekä ideoihin. (Berlin 2008, 215.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Palautekulttuurin muutos on ylivoimaisesti helpoin, nopein, halvin ja kaikista tehokkain tapa, jolla saadaan aikaan suuria parannuksia missä tahansa organisaatiossa, sillä palautteen avulla tehdään tulosta. Palaute on myös keino, jolla auttaa jokaista muutosta onnistumaan. Siksi millään yrityksellä tai organisaatiolla ei ole varaa olla käyttämättä palautetta mahdollisimman tehokkaasti. (Ahonen&Lohtaja-Ahonen 2014,10.)

Palaute on siis äärimmäisen tärkeä osa jokaista työyhteisöä ja tarkoituksena opinnäytetyössä olikin luoda koko henkilöstölle suunnattu työkalu paremman ja toimivamman palautteen antamiseen ja saamiseen, ei vain esimiehille. Työn tarkoituksena oli saada istutettua uudenlainen ja avoin palauteilmapiiri osaksi myymälän jokapäiväistä arkea, joka tukisi työntekijöiden kehittymistä ja oppimista. Näin jokainen työntekijä saisi oikeanlaisen ja tarvitsemaansa palautetta viikoittain ja tämä heijastuisi ennen kaikkea hyvänä työilmapiirinä myös kaikkein tärkeimpiin eli asiakkaisiin.

Yksi oleellinen kehittämisen kohta projektissa oli etenkin palautteen kokeminen. Kyselyn avulla kartoitettu nykytilanne paljasti, että yli puolet vastaajista (54%) oli sitä mieltä, että on antanut palautetta vähintään kerran viikossa, vaikka kuitenkin vain 28% vastaajista on kokenut saavansa palautetta kerran viikossa. (Myymälöille lähetetty kysely löytyy liitteenä tämän työn lopusta.) Tarkoituksena oli siis kehittää palautteen kokemista niin, että jokainen myös kokisi saavansa palautetta yhtä usein kuin sitä annetaan.

Työn tarkoituksena oli näiden lisäksi myös vahvistaa molemminpuolista ja vuorovaikutteista palautetta niin, että jokainen pystyisi antamaan keskenään palautetta toisilleen ja keskustelemaan siitä avoimesti. Tavoitteena oli myös se, että jokaisessa myymälässä uusi palautekulttuuri olisi jatkuvana osana työilmapiiriä ja toimintatapoja, sillä usein uudesta asiasta innostutaan aluksi, mutta myöhemmin kuitenkin innostus laantuu ja alkuperäinen todellinen tavoite unohtuu tai koetaan ettei siihen ole aikaa eikä resursseja.

5 PROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus aloitettiin suunnittelemalla ja hahmottelemalla kysymykset työntekijöille, joilla pystyttäisiin mahdollisimman hyvin kartoittamaan palautekäytäntöjen nykytila. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja lähetettiin seitsemään eri myymälään. Kysely sisälsi kuusi kysymystä ja sen mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin kyselyn käyttötarkoitus sekä opinnäytetyön tavoite. Tarkoituksena oli saada työntekijät mukaan projektiin jo heti alusta ja että jokainen työntekijä kokisi, että hänen mielipiteensä ja vastauksensa ovat tärkeitä ja vaikuttavat kehitysprojektiin. Kysely toteutettiin nimettömänä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja todenmukaisia. Vastausprosentti kyselyyn oli lähes sata prosenttia, mikä oli erittäin positiivinen asia. Teetetyn kyselyn jälkeen saadut vastaukset analysoitiin ja analyysin jälkeen oli selvää, mikä oli varsinainen ongelma palautekäytännöissä. Analyysi käytiin yhdessä läpi Seppälän aluepäällikön kanssa.

Myymälöistä saatujen vastausten perusteella huomattiin, että suurimpana ongelmana oli palautteen kokeminen, joten juuri siihen lähdettiin kehittämään ratkaisua. Analysoitaessa vastauksia kävi ilmi myös toinen selkeä ongelma, mikä oli, että kehityskeskusteluja oli turhan harvoin. Aluepäällikön kanssa pidetyssä palaverissa kuitenkin kävi ilmi, että kehityskeskusteluita koskien oli jo suunnitteilla toinen projekti, joten päätettiin, että tämä opinnäytetyö keskittyisi palautteen kokemiseen liittyvään ongelmaan. Suunnitelmana oli, että ratkaisu ja kehittämisidea tähän ongelmaan pysyisivät mahdollisimman yksinkertaisena, että se olisi helppo toteuttaa ja käyttöön ottaa.

Ensimmäiseksi luotiin yksinkertainen palauteohje (liite 1). Palauteohjeen tarkoitus oli, että sitä voisi hyödyntää kaikki työyhteisön jäsenet aina harjoittelijoista esimieheen asti. Ohjeesta tehtiin A4 kokoinen värillinen paperiversio, jotta sen pystyi laittamaan esimerkiksi taukotilaan jokaisen työntekijän nähtäville.

Kehittämistyön toisena osana luotiin tiimisopimus, joka on myöskin opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Kyseisen tiimisopimus luotiin, jotta jokaisella työntekijällä ja esimiehellä olisi yhtenäinen käsitys palautekäytännöistä sekä niiden pelisäännöistä. Jokainen työntekijätiimi koostuu erilaisista ihmisistä ja sen johdosta tiimejäkin on erilaisia. Tiimisopimuksen tarkoituksena on siis se, että jokainen tiimi saa itse määrittää mikä olisi juuri heille sopiva palautteen anto- ja vastaanottamiskäytäntö. Jokainen työntekijä sekä esimies sitoutuvat noudattamaan tiimisopimukseensa asettamia pelisääntöjä liittyen palautekäytäntöihin. Lisäksi sopimukseen on tarkoitus kirjata päivämäärä, jolloin tiimi kokoontuu esimerkiksi yhteen tai pitää palaverin ja käy läpi kuluneen ajan ja pohtii sekä arvioi ovatko tiimisopimukseen kirjatut asiat toteutuneet odotetusti. Tiimisopimus on siis myös esimiehelle yksinkertainen ja helppo työkalu palaute toiminnan seurantaan.

Viimeiseksi luotiin vielä yhteenveto työntekijöille (liite 6) siitä, miten palaute ja palautekulttuuri liittyvät ja ovat aina liittyneet Seppälän arvoihin sekä johtajuuteen. Tarkoituksena oli muistuttaa kaikkia siitä, että palaute on kuitenkin yksi Seppälän arvoista sekä johtamisen väline.

Tämä yhteenveto sekä ohje tiimisopimuksen täyttämiseen koottiin palautteohjeen, kyselyn, analyysin sekä tiimisopimuksen kanssa kansioon ja sen tarkoituksena oli myöskin olla niin sanotusti johdantona palautekäytäntöjen kehittämiseksi. Nämä kansiot jaettiin myymälöissä pidetyn positiivisuuspalaverin yhteydessä jokaiselle esimiehelle ja esimiesten oli tarkoitus raportoida tiimiensä suunnitelmista sekä tavoitteista sähköpostitse aluepäällikölle sekä opinnäytetyön tekijälle.

Tämän jälkeen pidettiin vielä tapaaminen aluepäällikön sekä opinnäytetyön tekijän kesken ja pohdittiin projektin tavoitteita sekä onnistumista. Sen lisäksi käytiin läpi ja keskusteltiin mahdollisista jatkosuunnitelmista liittyen projektiin ja sen seurantaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kaiken kaikkiaan työn tavoite saavutettiin osittain luomalla tiivis kansio, joka sisälsi tarvittavat tiedot ja työkalut, mitä tarvittaisiin palautekäytännön kehittämiseen ja varsinkin palautteen kokemisen vahvistamiseen yhdessä tiimin kesken. Kuitenkin haastavasta ajankohdasta Seppälän kanalta ja vaikeista sekä epävarmoista olosuhteista johtuen, toteutus ja työn implementointi jäi osittain kesken, työn tekijästä riippumattomista syistä.

6.1 Jatkosuunnitelmat ja käyttöönotto

Opinnäytetyön loppupuolella mietittiin myös jatkosuunnitelmia kehittämistyön tehostamiseksi ja yhtenä osana jatkosuunnitelmaa ehdottaisin Seppälälle koko henkilöstöä koskevaa työtyytyväisyyskyselyä. Uskon vahvasti, että kysely tulisi tarpeeseen varsinkin tällä hetkellä kun paljon on muuttunut lyhyessä ajassa. Kysely tuottaisi varmasti arvokasta tietoa johdportaalle. Kuten Webropolin analyysiosaston johtaja Josefin Linebäck toteaaakin, että ”Työtyytyväisyydellä yritys tavoittaa kaikki työntekijänsä ja antaa heille foorumin mielipiteiden ilmaisemiseen. Siten työtyytyväisyyskysely on yksi tärkeimmistä palautetyökaluista. Tutkimus osoittaa selvän yhteyden työntekijöiden kehittämiseksi tehtyjen investointien ja organisaation kokonaistason onnistumisen välillä. Kun ymmärrät työntekijöiden ajatuksia, voit muuttaa toimintatapoja ja tehdä muutoksia, joiden avulla kaikkien ainutlaatuiset taidot ja työpanos säilyvät ja lisääntyvät.” (Webropol n.d)

Epämuodollisten keskustelujen lisäksi myös vuosittaiset ja puolivuositteiset kehitys- tai palautekeskustelut ovat välttämättömiä. On tärkeää, että silloin tällöin pysähdytään ja käytetään aikaa kyseisen henkilön kehitykseen, tavoitteista sopimiseen ja molemminpuoliseen palautteeseen. (Alahuhta 2015, 158). Niin kuin kyselystäkin kävi ilmi, yli puolet vastaajista toivoisivat kehityskeskusteluja olevan puolivuositteisin. Nyt lähes puolet vastaajista (46%) kertoivat viimeisimmästä kehityskeskustelustaan olevan vuosi tai enemmän. Näissä keskusteluissa voitaisiin myös paneutua tarkemmin rakentavaan palautteeseen sekä tavoitteista sopimiseen.

Lopuksi kun myymälät ja työntekijät ovat saaneet rauhassa ottaa käyttöönsä oman suunnitelman mukaisensa uuden palautekäytännön olisi mahdollisesti tarkoitus teettää uusi samantyylinen kysely palautekäytännöistä, jotta vastauksia voitaisiin verrata alkuperäisiin tuloksiin. Näin olisi mahdollista seurata ja mitata, kuinka hyvin asia on omaksuttu tiimeissä vai onko sitä omaksuttu ollenkaan. Mittaaminen ja asioiden seuraaminen on oleellinen asia, johon jokaisen esimiehen tulisi kiinnittää huomiota, sillä muuten ei voida tietää onko asetetuissa tavoitteissa onnistuttu ollenkaan.

6.2 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön toteuttamisesta ja varsinkin työn käyttöönotosta teki haastavaa kyseinen ajankohta. Seppälän yrityssaneerauksen ja haasteellisen tilanteen johdosta kolme myymälää johon projektia oltiin toteuttamassa, jouduttiin valitettavasti sulkemaan taloudellisista syistä. Tämän lisäksi erilainen ja epävarma tilanne aiheutti muissakin myymälöissä paljon muutoksia ja ylimääräistä työtä, jonka takia palautekäytännön kehittäminen jäi valitettavasti toissijaiseksi, koska resurssit eivät valitettavasti kaikkien riittäneet.

Tällaista harmillista tilannetta ei kuitenkaan osattu ennustaa ja arvata työn suunnittelu vaiheessa eikä näin suuriin ja muuttuviin tilanteisiin pysty itse vaikuttamaan. Toteutin projektin kuitenkin mielestäni suunnitelmien mukaisesti ja niin pitkälle kuin sen tällaisessa tilanteessa voi. Yllätyksiä ja muutoksia tulee aina eikä niille voi mitään ja niihin täytyy vain sopeutua.

Toiminnallista opinnäytetyötä oli hyvin mielenkiintoista tehdä ja varsinkin nykytilannetta kartoittavalla kyselyllä saatiin mielestäni paljon mielenkiintoisia ja tärkeitä tuloksia ottaen huomioon kyselyn pituuden ja yksinkertaisuuden. Vastaavanlaista kyselyä ei myöskään oltu koskaan aikaisemmin tehty ja lisäksi kyselyn vastausprosentti oli lähes 100%, mikä yllätti projektissa positiivisesti.

Jälkeenpäin pohdittuani opinnäytetyöprosessia olisi saattanut helpottaa teoriaosuuden kirjoittaminen aikaisemmin kuin vasta toiminnallisen osuuden yhteydessä. Toisaalta kuitenkin teoriaosuus tarkentui ja täsmen-tyi vasta kyselyn tulosten ja vastausten analysoinnin jälkeen.

6.3 Tilaajan palaute

Opinnäytetyön toimeksiantajan eli Seppälän aluepäällikön palaute projektista oli onneksi positiivinen. Palautteessa pidettiin siitä, että aihealue oli rajattu hyvin ja asiaan oli pureuduttu sopivasti lähtemättä rönsyilemään aiheesta. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin ja toiminnallinen osuus oli suunniteltu, yksinkertainen ja selkeä. Palautteessa oli myös todettu, että henkilöstö otettiin hyvin mukaan opinnäytetyöhön ja tulokset olivat arvioitu laadukkaasti.

Aluepäällikön mielestä opinnäytetyö oli tehty hyvin, järjestelmällisesti sekä siinä oli otettu huomioon käytettävyys Seppälän myymälöissä. Lisäksi työ ja sen vaiheet valmistuivat aikataulussa ja tiedottaminen oli hyvää kaikin puolin niin myymälöihin kuin opinnäytetyön tilaajalle. Opinnäytetyö on ollut tarkoituksenmukainen ja sen käytettävyys jatkossa olisi konkreettinen. Opinnäytetyön tekijä on osoittanut kiitettävää aktiivisuutta opinnäytetyötä tehdessään.

LÄHTEET

Aalto, M. (2002). *Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen*. My Generation.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). *Palaute kuuluu kaikille*. Helsinki: Human Interest.

Alahuhta, M. (2015). Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Kustantaja: Docendo.

Sähköinen väitöskirja:

Berlin, S. (2008) *Innostava, lannistava, helpottava palaute*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 198. Haettu 4.4.2017 osoitteesta http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf

Fleenor, J., Sylvestor, T. & Chappelow (2008). *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*. Center for Creative Leadership.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta P. (2013). *Onnistu palautteessa*. Alma Talent Oy.

Mastersuomi (n.d.). Palautekulttuurin myönteinen kierre. Haettu 23.10.2017 osoitteesta

<http://mastersuomi.blogspot.fi/2014/07/esan-kynasta-kaikilla-on-oikeus.html>

Seppälä.sepinet.fi - viitattu 6.2.2017, Yrityksen Seppälä intranet.

Slideshare (n.d.). Palaute ja palautekulttuuri- Mitä sisältää? Haettu 24.10.2017 osoitteesta

https://www.slideshare.net/tyoelakeyhtio_varma/peltola-varma-palautekulttuuri-190412

Webropol.fi, (n.d). Opas, Työtyytyväisyyskyselyn tekeminen vaihe vaiheelta.

<http://webropol.fi/kayttotarkoitukset/tyotyytyvaisyystutkimukset/#.WRxCPsevB6A>

PALAUTEOHJE



Esitä palaute
aina henkilölle,
jolle se kuuluu

Varmista, että
antamasi palaute
meni perille

Anna palaute
heti, kun siihen
tarjoutuu sopiva
tilaisuus

Muista myös
kiittää ja arvosta
jokaisen
työpanosta

Anna palautetta
vain sellaisesta,
mihin toinen voi
vaikuttaa

Anna motivoivaa
ja innostavaa
palautetta

Huomioi, että
hyvä palaute on
aina perusteltua

 Palautetta voi
myös pyytää,
jos siltä tuntuu.

 Molempinpuolei
nen palaute on
tärkeää!

 Konkreettinen
palaute
mahdollistaa
kehityksen.

Me Seppälässä annamme ja saamme palautetta. Ilman palautetta emme tiedä, olemmeko oikealla tiellä. Korjaava palaute on tarpeellista, mutta sitäkin tärkeämpää on kiittäminen ja kehuminen.

Seppälä

TIIMISOPIMUS

1. Tiimin nimi

--

2. Tiimin jäsenet

3. Tiimisopimus on laadittu ajalle

--

4. Tiimisopimusta arvioidaan, milloin?

--

5. Tiimin kehittymistavoitteet

Pohtikaa, mitkä ovat juuri teidän tiiminne tavoitteet ja mihin haluatte panostaa. Ottakaa huomioon palautteen laatu sekä vertaispalaute. (Yleinen tavoite on, että palautetta annettaisiin jokaisessa tiimissä viikottain).

--

6. Keinot tavoitteiden saavuttamiseen

Mitkä ovat juuri teidän tiimillenne parhaat ja innostavimmat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten saatte tiiminä palautekäytännön toimivaksi osaksi myymälän arkea? (muistakaa, että palautteen läpikäyminen vahvistaa palautteen kokemista.)

Tiimin jäsenten allekirjoitukset / pvm:

_____	_____
_____	_____

Esimiehen allekirjoitus / pvm:

Muutamia tärkeitä pointteja kyselystä:

- Vastaajia oli yhteensä 25 ja ensimmäiseksi kyselyssä kartoitettiin, että kuinka usein työntekijät kokevat saavansa palautetta ja yli puolet vastaajista (60%) koki saavansa palautetta vähintään kerran kuukaudessa.
- Toisessa kohdassa kysyttiin, että kuinka usein työntekijä haluaisivat saada palautetta ja tässä vastaukset jakaantuivat prosentuaalisesti hyvin samoin kuin ensimmäisessä kysymyksessä. Enemmistö haluaa saada palautetta vähintään kerran kuukaudessa ja vain 28% vastaajista haluaisi saada palautetta vähintään kerran viikossa. Palautetta olisi kuitenkin hyvä saada viikottain, jopa päivittäin. Siinä on selvästi kehitettävää, että palaute koetaan oikein ja että palaute on sellaista, että sitä halutaan saada viikottain. Yksi vaikuttava asia voi myös olla se, että palaute-sana ymmärretään erilailla.
- Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, että kuinka usein työntekijät itse ovat antaneet palautetta ja yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että he ovat antaneet palautetta vähintään kerran viikossa. Näiden vastausten perusteella nousi esiin mielenkiintoinen asia palautteen kokemisesta, sillä 54% vastaajista oli sitä mieltä, että on antanut palautetta vähintään kerran viikossa, mutta ensimmäisestä kysymyksestä käy kuitenkin ilmi, että vain 28% on kokenut saavansa palautetta kerran viikossa. Hyvä asia siis on, että jo yli puolet antavat viikottain palautetta, nyt vaan täytyy saada loputkin mukaan ja lisäksi täytyy panostaa palautteen laatuun ja palautekäytännöistä sopimiseen, jotta kaikki kokevat saavansa sitä myös useammin 😊.
- Selvästi tärkeimpänä palautteena pidetään motivoivaa ja innostavaa sekä rakentavaa ja henkilökohtaista palautetta. Myös välitön ja rehellinen palaute koettiin tärkeänä. Kyselyn lopussa kysyttiin kehityskeskusteluista ja lähes puolella vastaajista viimeisimmästä kehityskeskustelusta oli aikaa vuosi tai enemmän. Kuitenkin yli puolet (60%) toivoisi kehityskeskusteluja olevan kerran puolessa vuodessa.

Hyvät vastaajat

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmaa kolmatta vuotta ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni Seppälälle, jonka osana teetän kyselytutkimuksen Tampereen alueen myymälöille palautekäytännöistä. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään myymälöiden nykytilanne palaute- sekä kehityskeskustelukäytännöissä ja tavoitteena on kehittää kyseistä toimintaa tutkimuksesta saatujen tulosten avulla.

Pyydän nyt teitä jokaista osallistumaan nopeaan kyselytutkimukseeni, sillä samalla teillä on mahdollisuus olla osallisena vaikuttamassa palautekäytäntöön. Osallistuminen edellyttää kyseisen kyselyn täyttämistä ja palauttamista oheisessa palautuskuoressa. Kyselyn täyttäminen kestää vain viisi minuuttia ja vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Toivon, että vastaatte kaikkiin kysymyksiin rehellisesti. Kyselyyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa ja toivon, että vastaatte kyselyyn 20.3.2017 mennessä.

Kiitos jo etukäteen kaikille vastaajille. Opinnäytetyö tullee julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Kaikissa kysymyksissä voi olla yhteydessä allekirjoittaneeseen, yhteystietoni löytyvät alta.

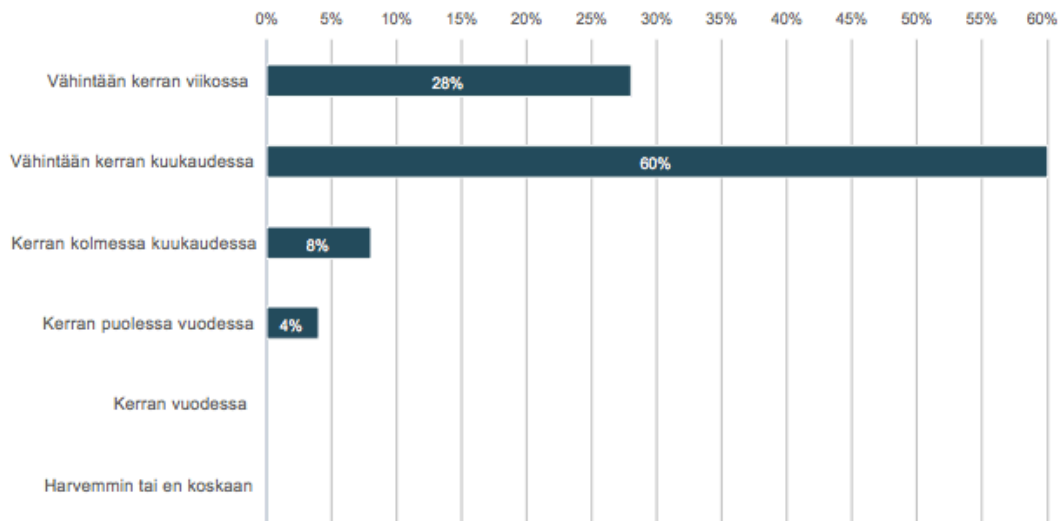
Ystävällisin terveisin

Ida Varhala

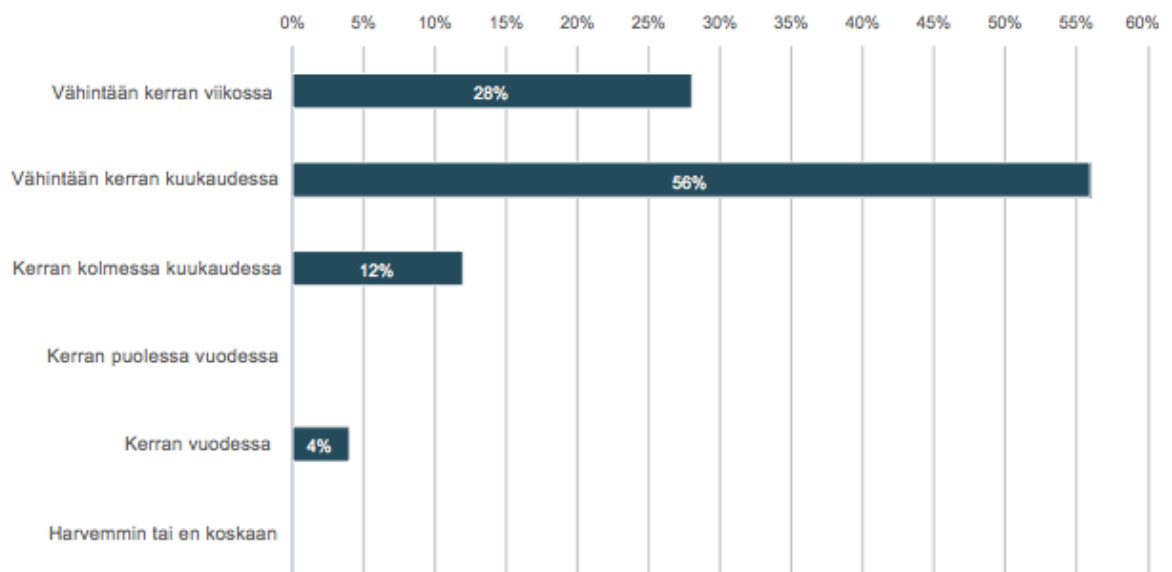
Ida-maria.varhala@student.hamk.fi

1. Kuinka usein koet saavasi palautetta?

Vastaajien määrä: 25

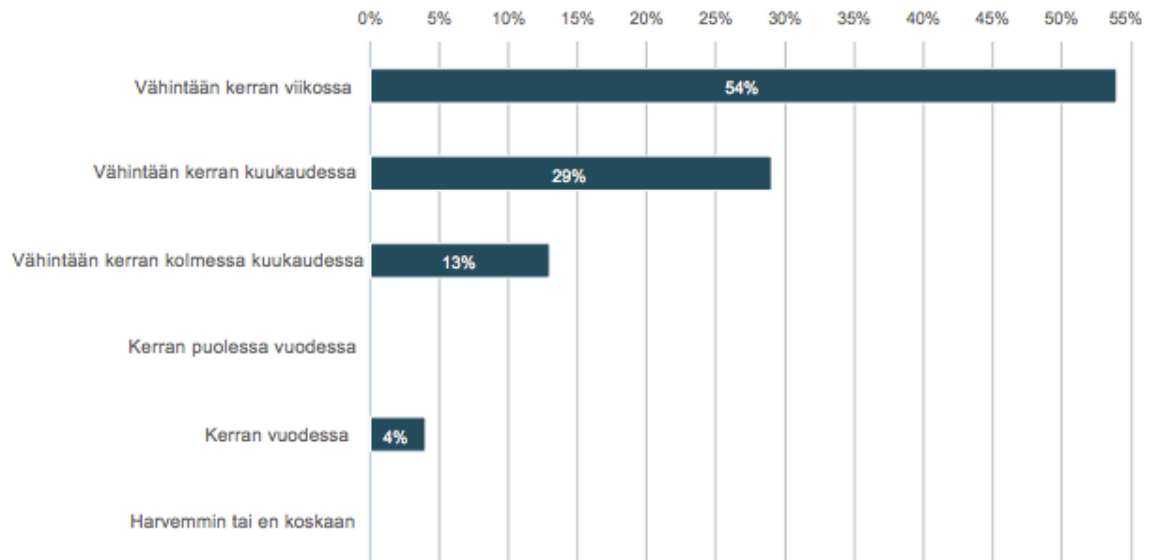
**2. Kuinka usein haluaisit saada palautetta?**

Vastaajien määrä: 25



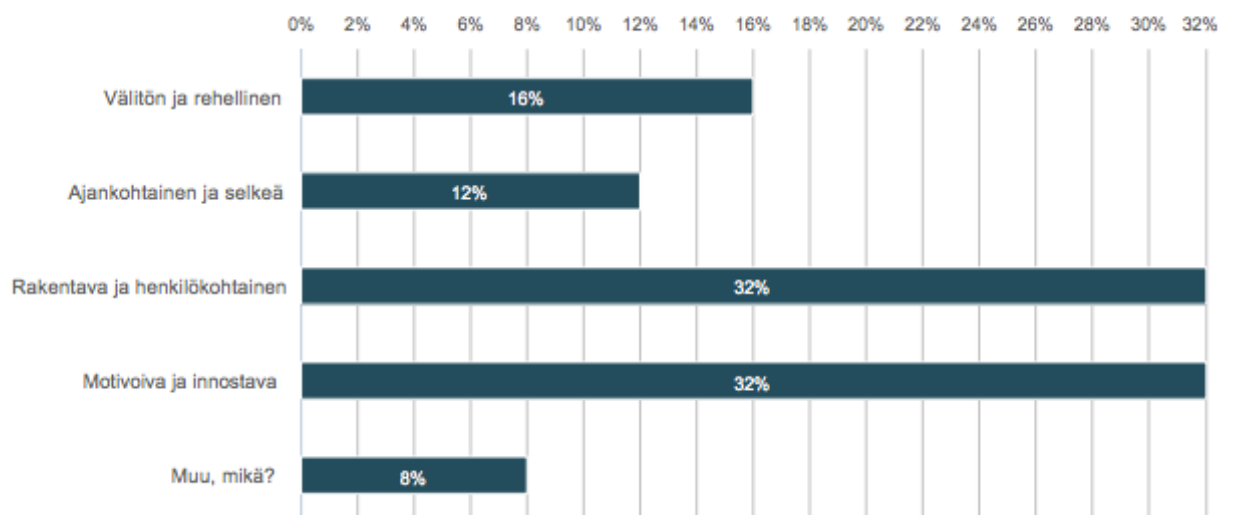
3. Kuinka usein itse olet antanut palautetta?

Vastaajien määrä: 24



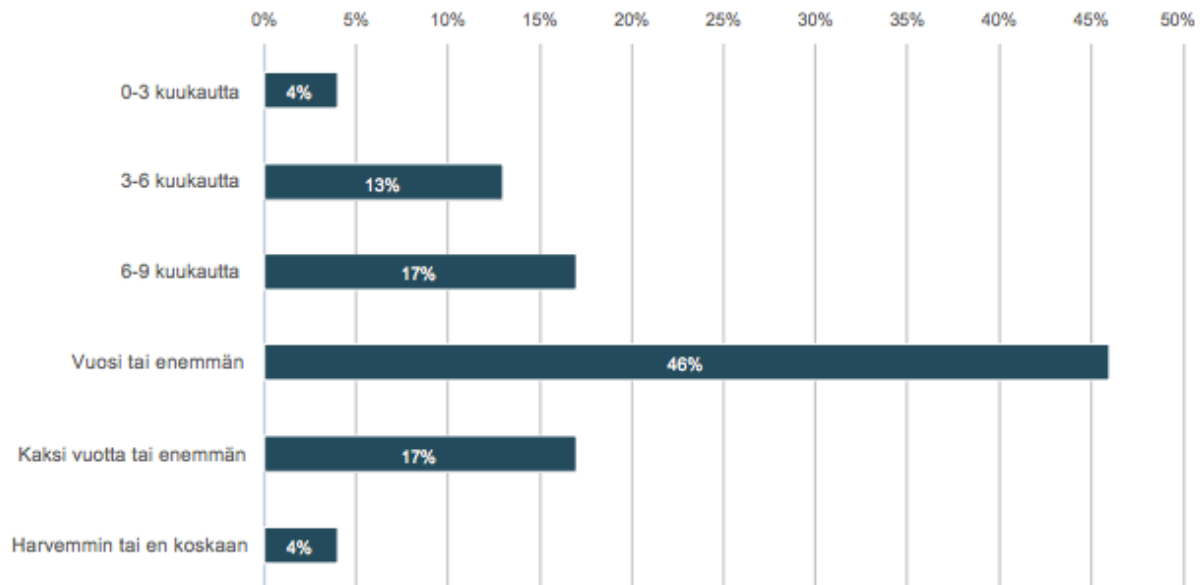
4. Minkälainen palaute on mielestäsi tärkeintä?

Vastaajien määrä: 25

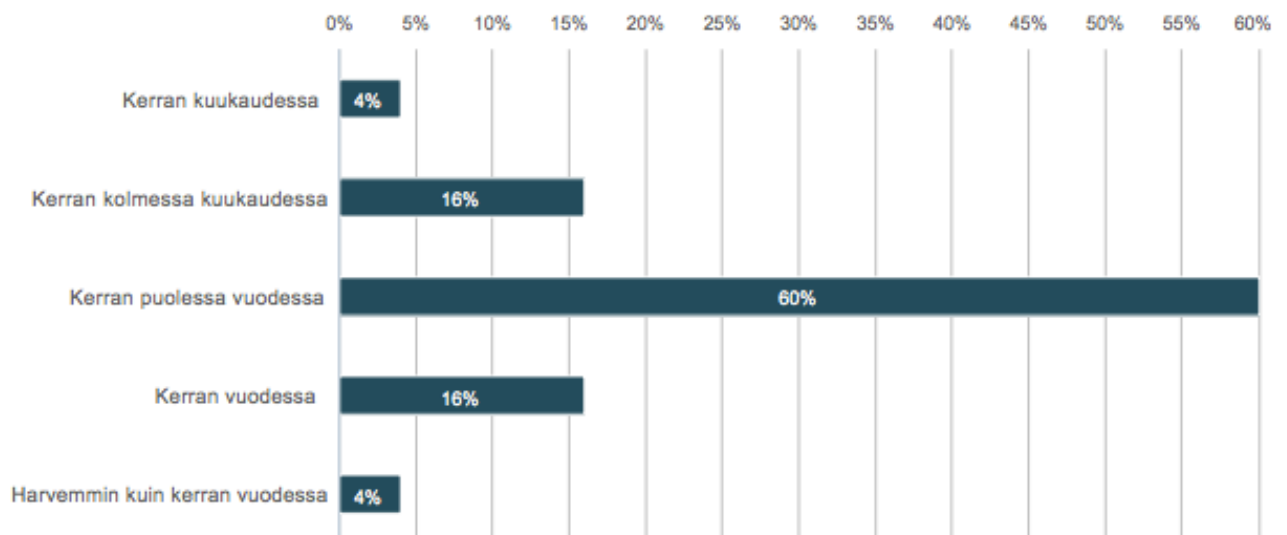


5. Kuinka kauan on aikaa viimeisimmästä kehityskeskustelusta johon olet osallistunut?

Vastaajien määrä: 24

**6. Kuinka usein mielestäsi kehityskeskusteluja tulisi pitää?**

Vastaajien määrä: 25



SEPPÄLÄ LEADERSHIP JA PALAUTE

Kaikki toimintamme perustuu yhdessä asetettuihin arvoihin: vastuullisuuteen, asiakaslähtöisyyteen, laadukkuuteen, tuloshakuisuuteen ja arvostukseen. Johtajuudella Seppälässä ei tarkoiteta pelkästään esimiestyötä; sillä tarkoitetaan myös sitä, miten ihminen johtaa itseään eli tapaa työskennellä. Seuraavat neljä sanaa määrittelevät johtajuuden Seppälässä: tavoite, innostus, luottamus ja palaute.

Palaute - Me Seppälässä annamme ja saamme palautetta. Ilman palautetta emme tiedä, olemmeko oikealla tiellä. Korjaava palaute on tarpeellista, mutta sitäkin tärkeämpää on kiittäminen ja kehuminen. Kehu ja kiitä, palautteen anto alkaa siitä! ☺

Miksi palautteen antaminen on tärkeää?

Palautteen antaminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa moneen asiaan. Jos kokee onnistuneensa ja saa siitä palautetta niin se lisää työn mielekkyyttä. Palautteen antaminen myös osoittaa arvostusta ja lisäksi hyvä ja vaikuttava palaute käynnistää vuoropuhelun, auttaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteita. Palautteesta on yleensä eniten hyötyä kun se on myönteistä. Kannustava palaute on rakentaa luottamusta ja palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla, johto tietää yrityksen todellisen tilanteen ja osaa ohjata työntekijöitään oikeaan suuntaan. Palautteen antamiseen tarvitaan ensinnäkin hyvää tahtoa, mutta myös ripaus taitoa ja toivottavasti tästä paketista on apua asian kanssa.

Kansio sisältää teetetyn kyselyn vastaukset ja analyysin, palauteohjeen sekä tiimilupauslomakkeen, joka tulisi täyttää yhdessä tiimin kanssa, sillä kaikista helpoimmin palautteen käsittely ja saaminen ja antaminen sujuvat kun niistä sovitaan tiimin kesken, koska silloin jokainen tietää, miten ja mistä palautetta annetaan.



Palautetta voi myös kysyä rohkeasti keneltä tahansa. Palautetta kysymällä jokainen voi ottaa enemmän vastuuta palautetapahtumien pitämisestä juuri oikeana ja sopivana ajankohtana.

Näin jokainen myös varmasti kokisi palautteen paremmin. Kuten kyselystä kävi ilmi, ovat epämuodollisten keskustelujen lisäksi myös puolivuositaisat kehitys- tai palautekeskustelut tarpeellisia varsinkin kyseisen henkilön kehityksen kannalta, mutta myös tavoitteista sopimiseen ja molemminpuoliseen palautteeseen. Tämän tyylliset keskustelut olisivat myös mahdollisuus rakentavaan palautteeseen.

Kun palautekäytännöistä sovitaan, palautteen antamista ei tarvitse arkailla. Odotukset saadaan kohtaamaan, kun jokainen tietää mistä ja miten meidän työyhteisössämme annetaan palautetta. Yksi syy palauteen vähäiseen määrään, heikkoon laatuun tai sen ymmärtämiseen on palaute-sanana epäselvyys. Yhdelle palaute voi tarkoittaa kehuimista, toiselle moittimista ja kolmannelle neuvojen antamista.

Luokaa siis tiiminne kanssa yhteinen sopimus (löytyy tästä kansioista) palautekäytännöistä ja keksikää tiiminne kanssa juuri teille parhaiten toimiva palautteen antamiskeino, joka tukee varsinkin palautteen kokemista. Keinoja on monenlaisia:

Lataatteko yhdessä jonkun sovelluksen, jonka kautta voi antaa palautetta?

Laitatteko pystyyn perinteisen palauteboxin esimerkiksi taukotilaan?

Olisiko tiimillänne yhteinen whatsappryhmä, jossa jokainen voisi antaa palautetta?

Ottakaa huomioon, että tärkeintä palautetta on kuitenkin kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu, joka tapahtuu mahdollisimman pian.

Muistakaa, että koska onnistumisia sattuu useammin kuin epäonnistumisia, monissa tutkimuksissa ehdotetaan, että palautetta tulisi antaa ainakin viisi kertaa useammin onnistumisista kuin virheistä 😊